



Guía Técnica

para la Integración de

Planes Institucionales

Administración 2024-2030





Guía Técnica para la Integración de Planes Institucionales.
Administración 2024 – 2030.
Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana
Fecha de publicación: julio de 2025.

Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana. Gobierno del Estado de Jalisco. Magisterio #. 1499, primer piso, colonia Miraflores C.P. 44270 Guadalajara, Jalisco, México.

Citación sugerida: Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana. (2025). *Guía Técnica para la Integración del Planes Institucionales. Administración 2024– 2030*. México: Gobierno del estado de Jalisco.

Disponible en: Biblioteca Digital de la Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana. Colección Guías y Documentos técnicos, sitio web <http://seplan.app.jalisco.gob.mx/biblioteca>

Colección: Guías y documentos técnicos.

Directorio de la Guía

Gobierno del Estado de Jalisco

Jesús Pablo Lemus Navarro
Gobernador Constitucional del Estado de Jalisco

Cynthia Patricia Cantero Pacheco
Secretaria de Planeación y Participación Ciudadana de Jalisco

Andrea Zarzosa Codocedo
Directora General de Planeación y Evaluación Participativa

Javier Sosa Pérez Maldonado
Director de Planeación Institucional por Resultados

Saida Magaly Barragán Ocampo
José Alberto Loza López
Colaboradores de la Dirección de Planeación Institucional por Resultados

Contenido de la Guía

Directorio de la Guía	4
Propósito de la Guía	6
Estructura del Plan Institucional	8
I. Introducción	9
II. Marco legal	9
III. Filosofía institucional	9
Misión institucional.....	10
Visión institucional	11
Valores institucionales.....	13
IV. Diagnóstico de la organización	15
Análisis institucional del campo de acción.....	15
Análisis administrativo.....	16
Identificación de problemas y oportunidades institucionales (FODA).....	16
V. Apartado estratégico	20
Objetivos institucionales.....	20
Líneas de acción	21
Alineación con el Plan Estatal de Desarrollo y Gobernanza y Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	23
VI. Programas presupuestarios y objetivos institucionales	25
Identificación de programas presupuestarios y su contribución a los objetivos institucionales	25
VII. Medición del desempeño	26
Indicadores.....	26
Mecanismos de evaluación y seguimiento	28
VIII. Contribución a temas transversales	28
Contribución de las Matrices de Indicadores para Resultados a los temas transversales	28
IX. Atención a grupos prioritarios	30
Contribución de las MIR a la atención a grupos prioritarios	30
X. Cartera de proyectos institucionales	31
XI. Bibliografía	31
XII. Directorio	31
XIII. Anexos (en caso de aplicar)	32
Bibliografía de la Guía	33

Propósito de la Guía

La Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana (SPPC), en el marco de sus atribuciones y con base en la normatividad vigente, pone a disposición de los Poderes Públicos, Organismos Autónomos y Dependencias del Poder Ejecutivo esta guía metodológica para apoyar la elaboración de los Planes Institucionales (PI).

Este documento tiene como objetivo orientar y facilitar el proceso de integración de dichos planes, ofreciendo una ruta clara que permita estructurar los instrumentos de manera ordenada y coherente. Además, busca homologar procesos y contenidos, así como asegurar la alineación de la planeación institucional con los demás instrumentos establecidos en la Ley de Planeación Participativa para el Estado de Jalisco y sus Municipios (LPPEJSM).

Asimismo, esta guía responde al mandato legal que otorga a la SPPC la responsabilidad de coordinar la formulación y actualización de diversos instrumentos de planeación, entre ellos los planes institucionales. De acuerdo con la LPPEJSM, estos planes —de corto y mediano plazo— deben contener objetivos, metas, estrategias y acciones concretas para su cumplimiento.

Con un horizonte de planeación al año 2030, la propuesta metodológica que aquí se presenta adopta el enfoque de gestión para resultados, impulsado por organismos internacionales como el Banco Mundial (BM), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES) de la CEPAL, así como por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Finalmente, la SPPC, a través de la Dirección de Planeación Institucional por Resultados, pone a disposición de los enlaces de planeación de dependencias y organismos su equipo técnico, con el fin de brindar acompañamiento durante el proceso de elaboración de los planes. Este equipo está disponible para resolver dudas y atender comentarios que surjan durante la lectura y aplicación de esta guía.

Estructura del Plan Institucional



Estructura del Plan Institucional

Esta guía presenta el contenido sugerido por la Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana para cada capítulo del Plan Institucional. Su diseño responde a lo establecido por la normatividad vigente y busca garantizar la coherencia con el Plan Estatal de Desarrollo y Gobernanza, así como la alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

La estructura propuesta es la siguiente:

Introducción

Marco legal

Filosofía institucional.

Misión institucional

Visión institucional

Valores institucionales

Diagnóstico de la organización

Análisis institucional del campo de acción

Análisis administrativo

Identificación de problemas y oportunidades institucionales

Apartado estratégico

Objetivos institucionales

Líneas de acción

Alineación con el Plan Estatal de Desarrollo y Gobernanza y los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Programas presupuestarios a objetivos institucionales

Identificación de programas presupuestarios y su contribución a los objetivos institucionales

Medición del desempeño

Indicadores

Mecanismos de evaluación y seguimiento

Contribución a temas transversales

Contribución de las Matrices de Indicadores para Resultados a los temas transversales

Buenas prácticas que contribuyen a la transversalización

Contribución a la atención a personas o grupos en situación de vulnerabilidad

Contribución de las MIR a la atención a personas o grupos en situación de vulnerabilidad

Buenas prácticas que contribuyen a la atención a personas o grupos en situación de vulnerabilidad

Cartera de proyectos institucionales

Bibliografía

Directorio

Anexos (en caso de aplicar)

El detalle de la estructura, los contenidos que conformarán cada uno de los apartados, así como las recomendaciones para su integración, se describen en los siguientes apartados.

I. Introducción

El primer capítulo del plan corresponde a la Introducción. Es aquí donde se debe hacer una breve presentación del plan institucional, es decir una descripción general del contenido, haciendo referencia a los principales apartados, así como abundar sobre el contexto social y/o económico en el que se desenvuelve la institución.

Así mismo, este primer apartado debe plantearse la relevancia del instrumento de planeación, es decir, explicar cuál es la importancia de contar con dicho plan, y como éste contribuirá al desarrollo de la entidad, señalando la relevancia de la consecución de los logros que deseamos alcanzar como institución.

II. Marco legal

En este apartado, se detallan las funciones y atribuciones en la normatividad vigente que regula el funcionamiento de la dependencia u organismo que se encuentre formulando el Plan Institucional. Se pueden considerar de manera no limitativa los siguientes instrumentos normativos:

- La Constitución Política del Estado de Jalisco,
- La Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Jalisco,
- Las leyes específicas relacionadas con el Poder Público u Organismo Autónomo .
- El Reglamento interior de la Dependencia, Organismo, Municipio, otros.

III. Filosofía institucional

Una problemática frecuente en las dependencias u organismos es la falta de claridad en su propósito fundamental (misión) y en las grandes metas del porvenir (visión). En estos casos el trabajo es reactivo, se guían por los problemas del día a día y las iniciativas o acciones que se generan en las diversas áreas están desvinculadas o desalineadas respecto a los inciertos propósitos de la institución. Por ello, en el proceso de planeación estratégica es importante redescubrir y repensar la misión y la visión, ya que una buena formulación de las mismas contribuye a dar sentido y motivo al quehacer cotidiano; pues determina y recuerda, con claridad, los fines, objetivos y funciones, cuya realización y logro debería ser el principal compromiso de los funcionarios de la institución (Gutiérrez Pulido, Calidad y Productividad, 2014).

En este sentido, en el presente capítulo se debe establecer la razón de ser de la institución (misión) y una declaración de la visión que resuma lo que busca ser en un horizonte de mediano plazo; se recomienda considerar el periodo de la administración estatal (seis años). También se deben consignar los valores en los que se fundamenta la operación de la institución.

Como punto de partida, se sugiere revisar la misión, visión y valores del Plan Institucional de la dependencia o entidad inmediato anterior. El reto es revisar y, en su caso ajustar, y mejorar significativamente estas redacciones, o en caso de ser necesario sustituir dicha redacción por otra totalmente nueva. Para ello se aconseja, tomar en cuenta las siguientes recomendaciones.

Misión institucional

La misión es un planteamiento que expresa los propósitos fundamentales de la institución y su compromiso con la sociedad, describe su razón de ser y sus distintivos principales. La definición de la misión está circunscrita al ámbito de decisiones directivas en los más altos niveles de responsabilidad organizacional, dado que señala los productos terminales y los resultados por los cuales la organización debe responder a sus usuarios y a la ciudadanía (Armijo, 2011).

En el caso de los organismos gubernamentales, la misión institucional se encuentra delimitada por el **marco legal** que establece las **obligaciones y atribuciones** de la dependencia u organismo, por lo que será necesario analizar los documentos del marco legal consignados en el capítulo anterior y verificar la **congruencia** entre estos apartados. Para tener insumos que permitan que la oración exprese de forma adecuada y resumida la misión de la dependencia u organismo, se recomienda hacer un ejercicio con los directivos de la dependencia -como un taller de planeación- donde se considere lo siguiente:

Preguntas Guía para definir la **misión** institucional

- ¿Quiénes somos? Permite preguntarse acerca de la identidad institucional.
- ¿Qué identidad tiene la dependencia?
- ¿A qué nos dedicamos? Abre la reflexión sobre las principales necesidades a satisfacer.
- ¿En qué nos diferenciamos de otras dependencias con actuaciones parecidas en algunos temas relevantes (por ejemplo, salud pública y medio ambiente)? Esto ayuda a definir los principales productos y/o servicios que se deben entregar.
- ¿Cuáles son los principales productos y/o servicios que se generan y de qué forma se entregan?
- ¿Para quién lo hacemos? Permite pensar en los principales destinatarios/clientes/ beneficiarios.

Ejemplo de **Misión** Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana.

Generar espacios de gobernanza e incentivamos la participación ciudadana; tenemos como **propósito la creación de instrumentos de planeación, monitoreo y evaluación de políticas y programas de gobierno** para promover el diálogo y la interacción entre gobierno y ciudadanía, con sólidos principios de eficacia, eficiencia y transparencia, promovemos el desarrollo sustentable y permanente del estado de Jalisco desde **un enfoque de paz**.

Recomendaciones para su redacción:

- Iniciar con un **verbo infinitivo**.
- Considerar lenguaje inclusivo.
- Redacta en un **lenguaje comprensible**, evita frases complejas, demasiado técnicas o redundantes
- La misión debe **reflejar lo que la normatividad manda** hacer a la dependencia, no lo que “quiere” o “aspira” hacer (eso se expresa en la visión).

- Sé lo más **breve** posible.

Figura 1. Características a considerar en la definición de la **misión** de la organización.



Fuente: Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales. MÓDULO 2 - La planificación orientada a resultados BID.

Visión institucional

Otro elemento a definir en esta etapa de la integración de los Planes Institucionales está relacionado con la determinación de las aspiraciones, anhelos y la visualización del futuro que se tiene de la dependencia u organismo. La visión es una declaración amplia y suficiente sobre lo que la institución aspira a ser y sobre sus expectativas respecto del futuro. La visión señala el rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une a la institución del presente con su futuro. Constituye una construcción de una imagen objetivo en la que están presentes las expectativas y los fines últimos de la organización (INDES - BID, 2011).

Figura 2. Características de la Visión (INDES - BID, 2011)

Fuente: Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales. MÓDULO 2 - La planificación orientada a resultados BID

Características de la Visión⁶



Preguntas guía para establecer una visión:

- ¿Qué aspiramos a lograr como institución al horizonte de tiempo señalado?
- ¿Qué cambio o transformación queremos generar en la vida de las personas?
- ¿En qué queremos ser referentes?
- ¿Cómo lograremos ese escenario: con qué herramientas, alianzas o estrategias clave?

Ejemplo de Visión de la Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana. Al igual que la misión, se sugiere establecer la visión mediante un ejercicio grupal con directivos de la dependencia u organismo en donde participen los altos mandos de la institución.

Ejemplo de visión:

La Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana **es referente nacional e internacional** en materia de planeación, evaluación y en procesos innovadores de participación ciudadana. Tenemos liderazgo e influencia en **materia de gobernanza y generamos valor público**, ordenando las aspiraciones de la ciudadanía organizada para la construcción de **sociedades participativas** orientadas a la prosperidad.

Recomendaciones para su redacción:

- La visión debe proyectar **una situación futura ideal** para la dependencia, pero que sea **realista y coherente** con sus funciones.
- Debe de plantearse como horizonte futuro el año 2030.
- Redáctala en **tiempo futuro** (será, habrá, se consolidará, se posicionará).
- El eje de la visión debe ser **el beneficio social o impacto en la población**, no únicamente el fortalecimiento interno de la dependencia.
- Considera lenguaje inclusivo.
- Sé lo más **breve** posible.

Valores institucionales

Los valores son los conceptos que resaltan una o más cualidades o virtudes individuales y de grupo, las cuales son percibidas y reconocidas pública o universalmente como valiosas, o bien, son altamente estimadas y apreciadas en una sociedad determinada (Secretaría de Planeación Jalisco, 2009). Los valores que se definan serán la base y guía que orientará el actuar y el quehacer de los servidores públicos que conforman la dependencia u organismo.

Los valores establecen qué se “vale” y qué no al tratar de alcanzar la misión, porque existen muchas formas de actuar para lograr los objetivos (al menos en el mediano plazo) y algunas de ellas podrían infringir leyes, reglas básicas de convivencia humana y otras normas que las sociedades han establecido para mantener una convivencia pacífica. Así, en el momento en el que un grupo de personas decide declarar los valores que desean seguir en el trabajo y en los esfuerzos por lograr la misión de la organización, están afirmando lo que al final quieren ser como individuos (Gutiérrez Pulido, Calidad y Productividad, 2014).

Se sugiere que, en un taller de planeación, se seleccionen aquellos que orientarán el actuar y el quehacer de los funcionarios que conforman la organización; una vez seleccionados, estos deben ser descritos en una breve redacción. Preferentemente no deberán ser más de 6 valores los seleccionados, lo anterior para que sea un número compacto y así permitir permear de mejor manera en la cultura organizacional de la dependencia.

Ejemplo de valores institucionales

- Respeto:

Debemos saber y aprender a respetar, a entender a la otra persona, al compañero; apreciar sus intereses y necesidades, avivando un sentimiento de reciprocidad.

- Calidad:

Se refiere al logro de la satisfacción del cliente, la mejora continua y la eficiencia de los procesos internos y externos.

- Eficiencia:

Es la optimización de los recursos humanos, financieros y técnicos que se necesitan para la ejecución de los programas y proyectos, asegurando que la relación costo-beneficio sea positiva.

- Eficacia:

Es la capacidad de cumplir con los objetivos y metas en el tiempo, lugar, calidad y cantidad programados y con los recursos disponibles.

- Honestidad:

Es la cualidad humana por la que la persona se determina a actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia (dando a cada quien lo que le corresponde, incluida ella misma).

- Profesionalismo:

Es el cultivo o utilización de las habilidades técnicas y disciplinas que posee cada miembro de la organización, y que al valerse y aprovecharse de ellas cumple con el objetivo trazado.

- Creatividad:

Es la generación de nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que se dirigen hacia la construcción de soluciones integrales.

- Confianza:

Es la creencia en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación. La confianza se verá más o menos reforzada en la medida de que se parta de la base de confiar siempre en el personal (profesionalismo).

- Liderazgo:

Es la influencia interpersonal ejercida en una situación determinada y que va dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

- Disciplina:

Es la capacidad de actuar ordenada y perseverantemente para conseguir un objetivo; exige un orden y unos lineamientos para poder lograr más rápidamente los objetivos deseados, soportando las molestias que esto ocasiona.

IV. Diagnóstico de la organización

La siguiente fase, en la construcción del plan institucional, es describir y analizar la situación actual de la dependencia u organismo y el contexto en el que actúa a la luz de la misión y la visión. El propósito del diagnóstico es conocer la situación actual que guarda la institución mediante el recuento de las carencias y problemas, sus recursos, reservas y posibilidades de desarrollo (Silva & Sandoval, 2012). Para cumplir con lo antes mencionado se propone construir un diagnóstico compuesto por tres grandes apartados:

- Análisis institucional del campo de acción
- Análisis administrativo
- Identificación de problemas y oportunidades institucionales

Análisis institucional del campo de acción

Este apartado corresponde al diagnóstico contextual del área de acción que atiende la dependencia u organismo, en concordancia con el marco normativo aplicable. Se espera la integración de una descripción a nivel estatal sobre la situación actual del tema o sector correspondiente, incluyendo los principales problemas que enfrenta (se sugiere revisar las problemáticas identificadas en el Plan Estatal de Desarrollo y Gobernanza).

Por ejemplo, la Secretaría de Salud de Jalisco deberá presentar un panorama general del sector salud en las doce regiones de la entidad, considerando aspectos como morbilidad, mortalidad, infraestructura, principales retos y áreas de oportunidad.

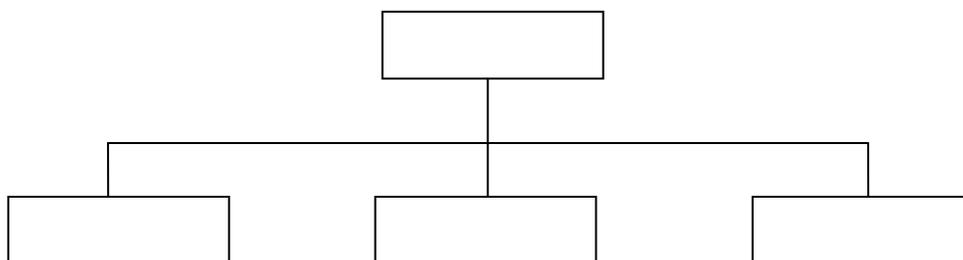
Para su elaboración, se recomienda incluir información cuantitativa y cualitativa que permita mostrar tanto la situación actual como su evolución en el tiempo. El texto debe ser breve, descriptivo y analítico (preferentemente no mayor a tres cuartillas), sustentado con datos duros provenientes de fuentes confiables. Es recomendable consultar los diagnósticos y consultas realizadas para la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo y Gobernanza y de los Planes sectoriales, especialmente aquellos vinculados con las funciones o atribuciones de la institución.

Análisis administrativo

Por otro lado, el diagnóstico debe incluir un análisis de los recursos con los que cuenta la institución contemplando, de manera enunciativa más no limitativa; lo siguiente:

Estructura organizacional: (Organigrama oficial (el oficial que se encuentra publicado en transparencia), con las principales unidades administrativas de las dependencias, numeralia sobre la cantidad de personal por área). Agregar captura de imagen y la liga al portal de transparencia que contiene el organigrama. Es muy importante que el organigrama que se muestre sea el que se tiene autorizado.

Figura 3. Estructura organizacional.



Recursos humanos (cantidad, proporción por género, listado de puestos tipo por dirección, en general numeralia, sin proporcionar datos personales).

Puede utilizarse un formato libre.

Recursos financieros (evolución por capítulo, origen y monto de los recursos).

Puede utilizarse un formato libre.

Servicios generales (inmuebles y su estado general, parque vehicular, almacenes, servicios básicos) Numeralia y ligas al portal de transparencia.

Puede utilizarse un formato libre.

Transparencia y rendición de cuentas (Numeralia de solicitudes de información, de solicitudes de protección de datos personales y recursos atendidos). Agregar liga al portal de transparencia.

Puede utilizarse un formato libre.

Sistema de archivo, describir la situación actual del mismo, las buenas prácticas que se han realizado y un balance numérico de los espacios y recursos humanos destinados a esta labor.

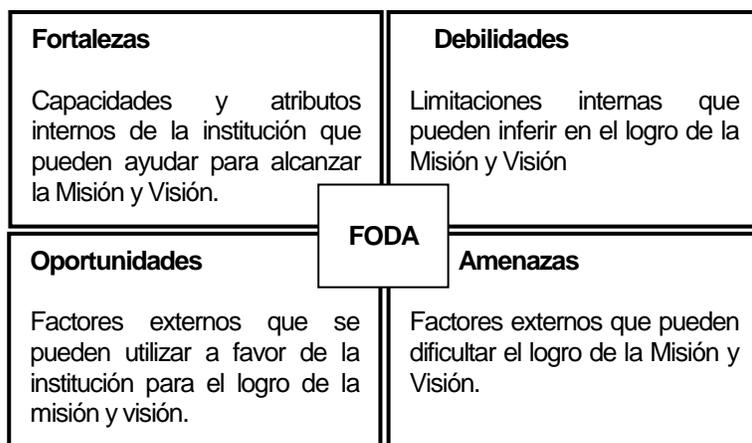
Identificación de problemas y oportunidades institucionales (FODA)

El siguiente paso, una vez que se tiene el análisis de datos duros (estadísticos) relacionados con el quehacer de su dependencia o institución y que se analizó el panorama interno (estructura, recursos, etc.), además de considerar los insumos que sustentan a las Matrices de Indicadores de Resultados (MIR), es obtener un listado de los principales problemas y oportunidades que se presentan en la institución.

Para ello, se sugiere realizar un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) para que contribuya a clarificar las situaciones problemáticas de la institución, así como para identificar los actores relevantes involucrados en la atención de estos problemas. Se recomienda que el análisis de los aspectos negativos incluya una reflexión de si estos son susceptibles de transformarse en aspectos positivos y la identificación de los medios para lograrlo.

Para ello, la problemática detectada debe someterse al análisis de problemas y oportunidades institucionales, o mejor conocido como análisis FODA. Se debe tener presente que se refiere a los problemas y oportunidades dentro de la institución que se reflejan en la atención de los problemas públicos que se deben atender por normatividad. El análisis que tiene que ver con costo – eficiencia, tiempos de resolución o de atención a los beneficiarios o en la prestación de servicios, análisis sobre los procesos de operación, etc. Se recomienda que el ejercicio se realice en un taller interno de planeación, con el fin de que participen las áreas de las dependencias.

Figura 4. Análisis FODA



De igual manera, a través de una lluvia de ideas se debe identificar las fortalezas, las áreas de oportunidad y las amenazas de la dependencia.

Ejemplo de fortalezas:

- Personal técnico especializado y con experiencia.
- Infraestructura funcional en varias regiones del estado.
- Marcos legales sólidos.
- Plataformas informáticas funcionales y consolidadas.

Ejemplo de oportunidades

- Disponibilidad de recursos federales.
- Se cuenta con mecanismos y sean realizado prácticas de participación ciudadana.
- Vinculación con la academia y el sector privado.

Ejemplos de debilidades:

- Duplicidad de tareas y procesos.
- Deficiente calidad de los servicios ofrecidos al usuario en ventanilla.
- Bajo nivel de vinculación entre las áreas, algunas funcionan como una dependencia separada.
- Deficiente comunicación en lo interno, y muy poca difusión hacia el exterior de lo que hace la dependencia.
- Poca claridad sobre las prioridades institucionales.
- Personal poco capacitado.
- No se cuenta con una filosofía institucional.
- No se cuenta con indicadores que midan el desempeño de las áreas.
- Procesos lentos.

Ejemplo de amenazas

- Aumento de la demanda en ciertos servicios que supera la capacidad instalada.
- Cambio de prioridades políticas o administrativas.
- Riesgos cibernéticos de vulnerabilidad de información.
- Resistencia al cambio.

Se recomienda utilizar la siguiente tabla:

Tabla 1. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Amenazas

Este análisis es un insumo directo para:

- La definición de objetivos institucionales.
- La formulación de líneas de acción estratégicas.
- La identificación de áreas de mejora dentro del plan.

Con ello se pueden mitigar las amenazas y debilidades y potenciar las fortalezas y oportunidades.

V. Apartado estratégico

En este capítulo se deben establecer los objetivos y líneas de acción del plan institucional, que deberán expresar los resultados que buscará alcanzar la dependencia durante el presente sexenio, y sirven para mostrar el sentido en que deben implementarse las iniciativas de acción y mejora. El logro de estos objetivos será la contribución de la dependencia a la concreción de los compromisos de los planes sectoriales con los que alinea sus esfuerzos; y con ello al PEDG Jalisco 2024-2030.

Objetivos institucionales

Los objetivos institucionales son el conjunto de resultados que se pretenden alcanzar por la dependencia u organismo a través de la ejecución de determinadas acciones con un horizonte propuesto al 2030, y que sirven para mostrar el sentido en que deben implementarse las iniciativas de acción y mejora.

Los objetivos de los planes institucionales deben ser pocos pero estratégicos con el fin de que permitan establecer, a su vez, las actividades prioritarias necesarias para cumplir con la misión y visión institucional establecida. Los objetivos tienen su origen en los elementos más relevantes del análisis FODA previamente realizado, así como en las atribuciones que el marco legal le confiere a la dependencia o entidad.

Tabla 2. Determinación de los objetivos institucionales

Área	Objetivos Institucionales
Dirección general "x"	
Dirección general "y"	
Dirección general "z"	
Dirección general "n"	

Estructura para la redacción:

[Verbo en infinitivo] + [complemento directo del verbo ¿qué?] + [objeto o población] + [alcance o contexto]

Ejemplo: Fortalecer la cultura democrática en el estado de Jalisco mediante la promoción de la participación ciudadana en procesos electorales y mecanismos de consulta, con enfoque de inclusión y perspectiva de género.

- Verbo infinitivo: Fortalecer
- Complemento directo del verbo ¿qué?: la cultura democrática
- Objeto o población: Ciudadanía del Estado de Jalisco
- Alcance o contexto ¿cómo?: mediante la promoción de la participación ciudadana en procesos electorales y mecanismos de consulta, con enfoque de inclusión y perspectiva de género.

Recomendaciones para la redacción de los objetivos institucionales:

Enfocarse en la misión y atribuciones: El objetivo debe derivarse directamente de las funciones sustantivas de la dependencia, según su marco normativo y su razón de ser.

Ser claro y comprensible: Evitar tecnicismos innecesarios o redacción ambigua. El objetivo debe poder ser entendido por cualquier persona interesada en la acción institucional.

Incluir un propósito concreto: Debe responder a ¿qué se quiere lograr?, ¿para qué? y, en algunos casos, ¿a quién está dirigido?

Ser medible y evaluable: Aunque no incluya indicadores en su redacción, debe permitir una posterior medición de su cumplimiento a través de metas, resultados o impactos.

Utilizar verbos en infinitivo: Comenzar con verbos que indiquen acción, tales como: fortalecer, impulsar, garantizar, mejorar, desarrollar, proteger, promover, consolidar, coordinar, etc.

Ser realista pero retador: Debe ser alcanzable en el periodo de vigencia del plan, pero también representar un avance significativo para la institución.

Alinear con los objetivos del Plan Estatal de Gobernanza y Desarrollo (PEDG): El objetivo institucional debe contribuir de manera clara a uno o varios de los objetivos sectoriales y temáticos del PEDG.

Tener un enfoque de solución de problemas: Debe orientarse a atender los problemas públicos identificados en el diagnóstico institucional.

Mantener una redacción breve y precisa: Un objetivo debe poder expresarse idealmente en uno o dos enunciados. Evita frases largas o con conectores innecesarios.

Líneas de acción

Líneas de acción: Una línea de acción es una intervención concreta, específica y operativa que deriva directamente de un objetivo institucional, y que expresa cómo la dependencia contribuirá a su cumplimiento mediante acciones estratégicas.

Representa el vínculo entre el objetivo y las actividades para su implementación, y permite trazar una ruta clara hacia los resultados esperados.

Características:

- Son un insumo para determinarlas es el análisis causal de los elementos del FODA
- **Se derivan de un objetivo** institucional específico.
- Describe **qué se va a hacer, cómo y para qué**, con un enfoque práctico.
- Es realizable, medible y asignable a una unidad responsable.

Cada **objetivo institucional** debe estar acompañado por al menos dos **líneas de acción claras**, que permitan operativizar y dar seguimiento al avance del plan institucional.

Estructura para la redacción:

[Verbo en infinitivo] + [actividad/estrategia] + [objeto o ámbito de intervención] + [enfoque o medio de ejecución]

Ejemplo:

Objetivo institucional: Fortalecer la cultura democrática en el estado de Jalisco mediante la promoción de la participación ciudadana en procesos electorales y mecanismos de consulta, con enfoque de inclusión y perspectiva de género.

Línea de acción: Coordinar acciones con organismos de la sociedad civil para impulsar mecanismos de consulta ciudadana en temas de interés público.

- Verbo en infinitivo: Coordinar
- Actividad/estrategia ¿qué?: Acciones con organismos de la sociedad civil
- Objeto o ámbito de intervención: Dirigido a la ciudadanía Jalisciense.
- Enfoque o medio de ejecución: Para impulsar mecanismos de consulta ciudadana en temas de interés público

Tabla 3. Elementos clave para definir una línea de acción.

Elemento	Descripción	Ejemplo
Verbo en infinitivo	Indica acción concreta (ej. implementar, diseñar, fortalecer).	Instalar
Objeto o acción principal	Qué se va a hacer	puntos de acceso gratuito a internet
Población, territorio o área	A quién o dónde se dirige la acción.	en 100 localidades rurales con alta marginación
Finalidad pública o valor generado	Para qué se hace, con qué propósito.	para reducir la brecha digital y facilitar el acceso a servicios gubernamentales digitales

Tabla 4. Determinación de las líneas de acción

Área	Objetivos Institucionales	Líneas de acción	Aliados estratégicos (externos)
Dirección general "x"	(Ref. tabla 2)		
Dirección general "y"	(Ref. tabla 2)		
Dirección general "z"	(Ref. tabla 2)		
Dirección general "n"	(Ref. tabla 2)		

Nota: Deben de ser como mínimo dos líneas de acción.

Alineación con el Plan Estatal de Desarrollo y Gobernanza y Objetivos de Desarrollo Sostenible

Se debe de identificar la contribución del Plan Institucional al desarrollo estatal en el marco del Sistema Estatal de Planeación Participativa, indicando su alineación con otros instrumentos de planeación, tales como el Plan Estatal de Desarrollo y Gobernanza (PEDG) vigente y los programas que de él se deriven. Igualmente habrá que alinearse con los ODS.

En primer lugar, se debe identificar a cuál de los cinco **objetivos sectoriales** del Plan Estatal de Desarrollo y Gobernanza contribuye el objetivo institucional que se definió. Una vez identificado el objetivo sectorial, se procede a determinar el **objetivo temático** específico al que se vincula dicha contribución.

Tabla 5. Vinculación del Plan institucional al PEDG y ODS áreas sustantivas

Objetivo sectorial	Registrar el objetivo sectorial correspondiente al objetivo institucional definido (Sección “Apartado Estratégico” del PEDG, pág. 72). Su nomenclatura debe ser O1, O2, O3, O4, O5.		
Objetivo temático	Registrar el objetivo temático al que contribuye el objetivo institucional definido. Su nomenclatura debe ser la que se define en el documento del PEDG.		Alineación con las metas ODS al que se encuentra alineado el tema en el PEDG Ejemplo: Meta 6.2, 6.5, 9.1, 16.1 y 16.3
Tema especial			
Objetivo de la temática especial			
Resultado(s) esperados del PEDG	Objetivo Institucional	Área sustantiva responsable del objetivo	Líneas de acción
Una vez definido el objetivo temático, analizar sus respectivos “Resultados esperados” del PEDG y registrar a cuál o a cuáles se está contribuyendo.	Diseñar el objetivo institucional de acuerdo a las atribuciones de cada área, al diagnóstico, a la misión y visión, a las prioridades encontradas en la consulta del PEDG (Ref. tabla 4).	Registrar el área responsable de lograr el objetivo institucional (Ref. tabla 4).	Registra las líneas de acción diseñadas en la tabla 4. Utiliza la siguiente nomenclatura: L1.1 L=Línea, 1= número del objetivo institucional, y .1 el consecutivo de la línea de acción
	Su nomenclatura debe ser OI1, OI2, OI3, OI4 ... OI= Objetivo Institucional 1= Consecutivo del objetivo institucional		L1.2

VI. Programas presupuestarios y objetivos institucionales

Identificación de programas presupuestarios y su contribución a los objetivos institucionales

En ésta sección se debe de realizar un ejercicio de identificación de qué o cuáles Programas Presupuestarios se alinean y contribuyen al logro de los objetivos institucionales. Este ejercicio será la base de instrumentación de su Plan Institucional, es decir, podrá dar cuenta y seguimiento a través de las Matrices de Indicadores de cómo se refleja en el presupuesto su planeación institucional.

Tabla 6. Programas presupuestarios y objetivos institucionales.

A partir de los objetivos institucionales, se establecen los programas presupuestarios y sus componentes que permitirán implementar las líneas de acción requeridas para lograr dichos objetivos.

Área responsable	Objetivo institucional	Programa Presupuestario MIR/TIG	Componentes / Objetivo del programa presupuestario (MIR /TIG)
Dirección A (Ref . tabla 5)	OI1 (Ref . tabla 5)	Nombre del PP o TIG	Componente a Componente b Componente n...
Dirección B (Ref . tabla 5)	OI2 (Ref . tabla 5)	Nombre del PP o TIG	Componente x Componente y Componente n...
Dirección N (Ref . tabla 5)	OI3 (Ref . tabla 5)	Nombre del PP o TIG	Componente z Componente q Componente n...

Fuente: elaboración propia

VII. Medición del desempeño

Indicadores

En esta sección se presentarán los indicadores y metas que permitirán monitorear y evaluar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Para medir el avance institucional se propone hacerlo a través de los componentes que conforman las MIR / TIG.

Los indicadores son parámetros de medición que permiten conocer el grado de cumplimiento de un objetivo determinado. El indicador debe medir (indicar) el resultado especificado en el objetivo, no los medios utilizados para alcanzar ese resultado. El indicador debe medir el efecto directo indicado en el objetivo.

Por su parte, las metas son los niveles cuantificables de los indicadores que se quieren alcanzar en una fecha determinada (Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, 2010). Para establecer las metas de manera apropiada, es importante en principio definir la línea de base.

Una línea base se conforma con información de la que se toman datos relacionados con el comienzo del periodo de seguimiento o inmediatamente antes del mismo. Esa línea base se utiliza para comparar las tendencias del indicador, así como también para medir el desempeño subsiguiente del logro de un determinado objetivo institucional (Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, 2010).

Para el establecimiento de la línea base, este deberá corresponder al valor alcanzado por el componente durante 2024, para aquellos componentes que no operaron en 2024, se puede agregar el valor que se tiene programado para 2025 en la MIR. En caso de tratarse de componentes que no hayan operado en años anteriores, ni en el presente año, establecer como línea base el valor que se incluye en el PP 2026. En cualquier caso, se debe especificar a manera de nota de donde sale la línea base.

Las metas se deberán establecerse de manera anual. Es lógico señalar que no se tiene certeza si los componentes seguirán operando en el futuro, si se asignarán más o menos recursos, o diversas situaciones que escapen de nuestro control, por lo que se recomienda agregar los comentarios o aclaraciones pertinentes o los supuestos que se deben de cumplir para que se puedan alcanzar las metas, ya sea en un párrafo aparte o a manera de notas al pie de la tabla.

Para cada componente definido en la Tabla 6, deberán establecerse indicadores que permitan dar seguimiento a su implementación y resultados. Cada indicador debe incluir la unidad de medida correspondiente, el valor y año de la línea base, la tendencia deseable, las metas anuales proyectadas hasta el año 2030, así como el área responsable de su seguimiento y actualización.

Tabla 7. Indicadores y metas (MIR / TIG)

Componentes / Objetivo vinculados al OI1 (Ref. tabla 6)	Indicador	Unidad de medida	Línea base*		Tendencia deseable	Metas		Área responsable
			Valor	Año				
Componente "a"						2025		
						2026		
						2027		
						2028		
						2029		
						2030		
Componente "b"						2025		
						2026		
						2027		
						2028		
						2029		
						2030		
Componente "n"						2025		
						2026		
						2027		
						2028		
						2029		
						2030		

Fuente: Elaboración propia SPPC

Nota: las metas se establecen con el conocimiento de que se ajustarán en cada actualización del plan institucional. Lo que se requiere es una protección de las metas para el 2030, tomando como referencia los históricos de los componentes.

*Valor de los componentes generados durante 2024 (para aquellos componentes que no operaron en 2024, se puede agregar el valor que se tiene programado para 2025 en la MIR / TIG. En caso de tratarse de componentes que no hayan operado en años anteriores, ni en el presente año, establecer como línea base el valor que se incluye en el PP 2026 y redactando la aclaración correspondiente.

Nota: Las previsiones presupuestales asignadas están sujetas a la obtención de ingresos y a la disponibilidad financiera correspondiente, por lo que pueden estar sujetas a ajustes o modificaciones.

Mecanismos de evaluación y seguimiento

Esta sección tiene como objetivo establecer las bases para que cada dependencia del Poder Ejecutivo implemente mecanismos que le permitan dar seguimiento sistemático y evaluar el grado de avance, efectividad e impacto de lo establecido en su Plan Institucional. A través de estos procesos se busca garantizar la mejora continua, la rendición de cuentas y la toma de decisiones.

Se deben de considerar los siguientes elementos:

Herramientas para el seguimiento: Contar con tableros de control o matrices de avance de las metas planteadas.

Instancias y responsabilidades: Definir quién coordina el seguimiento interno (ej. área de planeación o evaluación), así como los actores involucrados en la recolección y análisis de información.

Periodicidad: Se establece la frecuencia de seguimiento.

Evaluaciones institucionales: Se sugiere incluir una evaluación anual del plan y otra al término del periodo de planeación.

Mecanismos de retroalimentación: Establecer espacios para analizar los resultados del seguimiento y la evaluación, y traducirlos en decisiones, ajustes y aprendizajes institucionales.

VIII. Contribución a temas transversales

Contribución de las Matrices de Indicadores para Resultados a los temas transversales

En este apartado se busca vincular el plan institucional por medio de los objetivos y los componentes de los programas presupuestales a las temáticas transversales, para detectar la contribución de la institución al cumplimiento de los resultados esperados de las temáticas transversales.

- T1 Desarrollo integral de niñas, niños y adolescentes
- T2 Igualdad sustantiva entre mujeres y hombres
- T3 Garantía y protección efectiva de derechos humanos
- T4 Desarrollo sustentable y acción ante el cambio climático
- T5 Gobernanza y Cultura de Paz
- T6 Transparencia, rendición de cuentas y combate a la corrupción

Identifica en el PEDG, en la sección de “Temas que nos acompañan en cada páso del camino” (Transversales), a qué estrategia está abonando la acción de transversalización de tu dependencia. Si la acción no pertenece a ninguna de las estrategias, entonces es posible que el alineamiento se tenga que hacer en la sección de temas prioritarios de este documento.

Referencia: Referencia: <https://armemosunplan.mx/>

Tabla 8. Contribución de las Matrices de Indicadores para Resultados a las temáticas transversales

Objetivo Institucional	Componentes	Descripción de la transversalización (contribución del componente al tema transversal)	Temas transversales* (Plan Estatal de Desarrollo y Gobernanza 2024-2030)					
			T1	T2	T3	T4	T5	T6
Objetivo O1	Componente "a"		X					
Objetivo O2	Componente "b"			X		X		
Objetivo O3	Componente "c"				X			

*Temas transversales: T1 Desarrollo integral de niñas, niños y adolescentes; T2 Igualdad sustantiva entre mujeres y hombres; T3 Garantía y protección efectiva de derechos , humanos; T4 Desarrollo sustentable y acción ante el cambio climático; T5 Gobernanza y Cultura de Paz, y; T6 Transparencia, rendición de cuentas y combate a la corrupción

IX. Atención a grupos prioritarios

Contribución de las MIR a la atención a grupos prioritarios

En este apartado se busca vincular los objetivos y componentes de los programas presupuestales del Plan Institucional con la atención a grupos prioritarios, con el fin de identificar la contribución de la institución al cumplimiento de los compromisos establecidos con dichos grupos.

Tabla 9. Vinculación de componentes de los programas presupuestales (MIR) a la atención de grupos prioritarios.

Objetivo	Componentes	Descripción de la transversalización (contribución del componente a los grupos prioritarios)	Grupos prioritarios (Plan Estatal de Desarrollo y Gobernanza 2024-2030)									
			GP1	GP2	GP3	GP4	GP5	GP6	GP7	GP8	GP9	
Objetivo 1	Componente "a"		Marcar con una "X" el o los temas transversales a los que se contribuye									
Objetivo 1	Componente "b"				X							
Objetivo 1	Componente "c"			X							X	
...												
...												

- GP1 Niñas, niños y adolescentes
- GP2 Juventudes
- GP3 Mujeres
- GP4 Personas adultas mayores
- GP5 Personas con discapacidad
- GP6 Pueblos originarios
- GP7 Personas de la población LGBTQ+
- GP8 Personas migrantes
- GP9 Personas cuidadoras

X. Cartera de proyectos institucionales

En este apartado se deberán enlistar los proyectos que la institución estará realizando durante el presente periodo constitucional, mismos que contribuirán a alcanzar los objetivos planteados y alcanzar las metas. Se deberá tomar en cuenta como insumos, principalmente, los proyectos incluidos en el Plan Estatal de Gobernanza y Desarrollo (2024 – 2030) y en los Planes Sectoriales.

Tabla 10. Proyectos Institucionales:

Nombre del Proyecto	Descripción del proyecto	Alcance (estatal, regional, municipal)	Periodo de implementación (Año de inicio- Año de término)	Área(s) responsable(s)	Objetivo institucional
Proyecto A					
Proyecto B					
Proyecto...					
Proyecto N					

Un **proyecto estratégico** es una iniciativa planificada que busca alcanzar uno o varios **objetivos prioritarios** de una institución, organización o gobierno, alineándose directamente con su misión, visión y metas de largo plazo. Se caracteriza por tener un **alto impacto**, tanto en términos de beneficios como en la transformación que genera, y por su **relevancia en la toma de decisiones** y la asignación de recursos.

Características de un proyecto estratégico:

- **Alineación con objetivos institucionales o de gobierno.**
- **Impacto significativo** en la solución de problemas clave o en la mejora de servicios.
- **Alto nivel de prioridad** dentro de la agenda institucional.
- **Requiere planeación detallada**, recursos definidos y evaluación de resultados.
- **Frecuentemente transversal**, involucra varias áreas o sectores.

XI. Bibliografía

En este apartado se presentan los documentos bibliográficos referidos y consultados en la elaboración del Plan Institucional. Se recomienda utilizar formato APA

XII. Directorio

Se debe agregar el directorio oficial de la dependencia con el nombre del titular y de los responsables de las principales unidades administrativas; además, se debe incluir los nombres y cargos del equipo que coordinó la elaboración del documento.

XIII. Anexos (en caso de aplicar)

Se presentan documentos de apoyo, formatos, ejemplos gráficos, tablas u otros recursos necesarios que profundicen en aspectos técnicos del quehacer de la dependencia.

Bibliografía de la Guía

- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.
- Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento. (2010). *Diseño y Construcción de un Sistema de Seguimiento y Evaluación (SyE) Basado en Resultados: Una herramienta para la gestión de proyectos, programas y políticas*. Banco Mundial.
- Bonnefoy, J. C. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES.
- Chang Castillo, H. G. (Enero-Junio de 2010). El Modelo de la Triple Hélice como un Medio para la Vinculación entre la Universidad y Empresa. *Revista Nacional de Administración*, 1(1), 85-94.
- Dávila, L. (2010). *WSFB Consorcio Empresarial*. Recuperado el 11 de julio de 2016, de Cómo se ve la situación de las PYMES en México?: <http://www.consorcioempresarial.com.mx/article.php/PymesenMexico>
- Etzkowitz, H. (2002). *The Triple Helix of University-Industry-Government. Implications for Policy and Evaluation*. mimeo.
- FAO. (2012). *Manual Metodológico del Sistema de Monitoreo Evaluativo por Resultados de Proyectos Gestionados por FAO*. FAO.
- Gutiérrez Pulido, H. (2014). *Calidad y Productividad* (Cuarta edición ed.). México: México: McGraw Hill.
- Gutiérrez Pulido, H. (2014). *Calidad y Productividad* (Cuarta edición. México ed.). México: McGraw Hill.
- IIEG. (2016). *Instituto de Información Estadística y Geográfica del Estado de Jalisco*. Recuperado el 11 de julio de 2016, de Comercio Exterior: <http://sin.jalisco.gob.mx/cognos/cgi-bin/login.exe>
- INDES - BID. (2011). *Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales. MÓDULO 2 La planificación orientada a resultados*. INDES.
- INEGI. (2012). *Esperanza de vida de los negocios*. Recuperado el 6 de Julio de 2016, de <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/Investigacion/Experimentales/esperanza/default.aspx>
- INEGI. (2016). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Recuperado el 11 de julio de 2016, de Exportaciones por Entidad Federativa: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/registros/economicas/exporta_ef/default.aspx
- Mendoza Escamilla, V. (1 de febrero de 2012). *Expansión*. Recuperado el 11 de julio de 2016, de Los 3 retos de las Pymes exportadoras: <http://expansion.mx/emprendedores/2012/01/31/los-3-retos-de-las-pymes-exportadoras>
- OECD. (2013). *OECD*. Obtenido de Temas y políticas clave sobre PYMEs y emprendimiento en México: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264204591-es>
- OIT, & CCIJ. (2015). *Diagnóstico del Entorno de Negocios en Jalisco, México*. México: International Labour Organization.

- Pérez Munguía , C. (28 de octubre de 2013). *Forbes México*. Recuperado el 11 de julio de 2016, de Pymes, clave en el crecimiento exterior: <http://www.forbes.com.mx/pymes-clave-en-el-crecimiento-exterior/#gs.sts7yJs>
- PROMÉXICO. (2014). *PROMÉXICO*. Recuperado el 11 de julio de 2016, de Apoyos de exportación: http://www.promexicoglobal.com/work/models/promex_global/Resource/118/1/images/pmgtoluca_slara.pdf
- Secretaría de Planeación Jalisco. (2009). *Glosario de términos sobre planeación* (1ª edición ed.). Guadalajara, Jalisco. México: Gobierno del Estado de Jalisco.
- Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana. (2019). *Plan Institucional 2018-2024*. Guadalajara: Gobierno del Estado de Jalisco.
- Silva, I. &, & Sandoval, C. (2012). *Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local*. Santiago de Chile: ILPES, CEPAL.
- Subsecretaría de Planeación y Evaluación. (2014). *Guía técnica para la formulación de los Programas Sectoriales y Especiales derivados del Plan Estatal de Desarrollo 2013- 2018*. Guadalajara: Gobierno del Estado de Jalisco.
- UPS, & Grupo Expansión. (2015). *UPS México*. Recuperado el 2016 de julio de 11, de Las Exportaciones en México. Desafíos y Oportunidades.: https://solvers.ups.com/mx?WT.mc_id=VAN701497



